



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIANE DE ALMEIDA BEZERRA QUEIROZ

A GESTÃO FEMININA EM GRANDES CORPORAÇÕES

MOSSORÓ/RN

2018

ELIANE DE ALMEIDA BEZERRA QUEIROZ

A GESTÃO FEMININA EM GRANDES CORPORAÇÕES

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus Mossoró para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Eveline Almeida Ferreira.

MOSSORÓ/RN

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

Q3g Queiroz, Eliane de Almeida Bezerra.

A GESTÃO FEMININA EM GRANDES CORPORAÇÕES /
Eliane de Almeida Bezerra Queiroz. - 2018.

39 f. : il.

1. Liderança. 2. Mulher. 3. Organizações. I.
Ferreira, Eveline Almeida, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

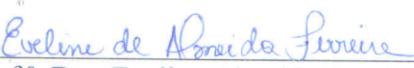
ELIANE DE ALMEIDA BEZERRA QUEIROZ

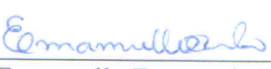
A GESTÃO FEMININA EM GRANDES CORPORAÇÕES

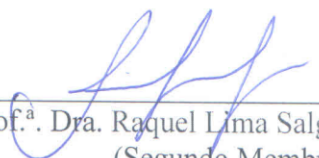
Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi- Árido– UFRSA, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas-CCSAH para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADA EM: 19 / 04 / 2018

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a. Dra. Eveline Almeida Ferreira - UFRSA
(Orientadora)


Prof.^a. Dra. Emanuelle Fontenele Rabelo - UFRSA
(Primeiro Membro)


Prof.^a. Dra. Raquel Lima Salgado UFRSA
(Segundo Membro)

Ao meu querido Pai, ***José Junior Bezerra*** [in memoriam], que não poderá ver a realização desse sonho presente fisicamente e sim apenas espiritualmente. Ele pôde presenciar o início, acreditando junto comigo que um dia esse sonho se tornaria realidade. A ele dedico essa conquista com imenso amor e muitas saudades.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, sinto o dever pessoal de fazer alguns agradecimentos às pessoas e instituições que, de forma mais direta ou indiretamente, tornaram possível a realização de mais uma etapa de minha vida acadêmica e também de minhas conquistas pessoais e profissionais.

Nesse sentido, antes de tudo, agradeço primeiramente a Deus, pelo o dom da vida, por acreditar em mim e não desistir de mim nunca, mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida ele sempre esteve ao meu lado me protegendo e cuidando de mim.

Aos meus pais, por ter me dado a vida, me educado, me ensinado valores que espero passar para meu filho e por ter me ajudado a seguir em frente com meus sonhos.

Ao meu pai José Junior, por ter me ensinado princípios e a ser forte, a lutar pelos meus sonhos e pelo que eu acredito e por sempre ter estado por perto para me ajudar, pelo exemplo de caráter, força e fé que sempre demonstrou ter. Pelos sábios conselhos que me deu, o senhor foi e sempre será meu espelho e exemplo a ser seguido.

À minha mãe Maria Lucia, por ser tão forte e guerreira, uma pessoa de coração bom e sempre disposta a me ajudar.

Ao meu esposo Éder Queiroz, por sempre me incentivar e acreditar em mim, por me dar forças nos momentos difíceis e não me deixar cair, pela confiança e por ser meu companheiro de décadas e me ajudar na realização deste sonho.

Ao meu filho Raphael Lorenzo, que mesmo sem entender me fez sentir vontade de viver e continuar por ele. Por ser a pessoa mais importante em minha vida e a razão pela qual acordo e luto pelos meus sonhos todos os dias.

À minha família, pelos incentivos, que me deixavam alegres nas horas difíceis e turbulentas.

À todo corpo docente, equipe administrativa e em especial, a Prof.^a. Dra. Eveline Almeida Ferreira por me orientar durante esse trabalho monográfico, tenho certeza que de todas as escolhas que fiz durante a graduação, você foi a escolha mais acertada. Pois se mostrou ser uma profissional especial, paciente, responsável, compreendendo minhas limitações e dificuldades, e muitas vezes me acalmando em momentos mais críticos.

Agradeço ao gestor da empresa A por ter aberto as portas para a realização deste estudo.

Agradeço a banca composta pela Prof.^a. Dra. Emanuelle Fontenele Rabelo e Prof.^a. Dra. Raquel Lima Salgado, pela contribuição e tempo dedicado.

E por fim, a todos os professores do curso de Administração, e a Universidade Federal Rural do Semi-Árido, pela qualidade do ensino, e pelo suporte necessário para a permanência no curso.

À todos vocês de coração, serei eternamente grata!

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”

(Provérbio 16 - 3)

RESUMO

No passado, cabia às mulheres o dever de cuidar do marido, dos filhos e da casa. Com o passar dos anos, e principalmente no período de expansão econômica após a Segunda Guerra Mundial (após 1945), as mulheres por diversos motivos, entre eles a necessidade de sustentar suas famílias na ausência de seus maridos e com a escassez de mão de obra masculina para trabalhar nas indústrias, tiveram a oportunidade de realizar trabalho remunerado, mas como mão de obra não qualificada. Esse cenário mudou, e atualmente a presença feminina em todos os setores do mercado de trabalho como, por exemplo, na medicina, em universidades, na política, na administração e empreendedorismo é bastante expressivo. No entanto, tem-se a impressão que as diferenças entre os homens e as mulheres no mercado de trabalho ainda existem, principalmente em relação ao salário recebido ao exercerem o mesmo cargo e função. Há a necessidade de aprofundamento e investigação nesse assunto. Assim sendo, o objetivo desse trabalho foi identificar as características da gestão feminina em grandes corporações, e validar ou refutar o referencial teórico com um estudo de caso aplicado a uma grande corporação nacional. Adotou-se como metodologia de estudo o levantamento bibliográfico sobre o tema e a aplicação de questionários. Confrontando as características evidenciadas com o levantamento bibliográfico e as respostas dos questionários, percebeu-se que as mulheres participantes deste estudo de caso, apresentaram afinidade com algumas características do Gerente Tradicional, uma vez que são cautelosas em relação ao risco e tentam evitar erros e surpresas. Verificou-se também a tendência de maior escolaridade no mercado de trabalho, principalmente nos cargos mais elevados. Percebeu-se também que não há, por parte da organização, resistência para contratação de mulheres para cargos gerenciais, pois dos dez cargos gerenciais da empresa sediada em Mossoró, oito são ocupados por mulheres. No entanto, todos os entrevistados afirmaram que na empresa estudada, a desigualdade salarial ocorre, considerando o mesmo cargo e função, e este é um problema enfrentado pelas mulheres não somente nesta empresa, mas de forma geral. Assim, conclui-se que o perfil das mulheres gestoras no mercado de trabalho estudado está alinhado com as características femininas de gestão descritas na literatura, ou seja, essas gestoras se envolvem diretamente com suas atividades, são cuidadosas em lidar com erros, falhas e riscos.

Palavras-chave: Liderança. Mulher. Organizações.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
2.1	Objetivo geral.....	12
2.2	Objetivos específicos.....	12
3	REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1	A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES	13
3.2	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA AS MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO	15
3.3	DIFICULDADE DA INSERÇÃO DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO X OS BENEFÍCIOS DESTA INSERÇÃO PARA AS EMPRESAS	16
3.4	ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA, HABILIDADES E SEUS BENEFÍCIOS	17
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
4.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
4.3	NATUREZA E FONTE DOS DADOS	19
4.4	TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	19
4.5	MÉTODO DE TRABALHO.....	19
4.6	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	20
5	ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
5.1	CONCLUSÕES.....	31
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORAS.....	36
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR	38

1 INTRODUÇÃO

Estudar a evolução histórica do papel das mulheres na sociedade é importante, devido à necessidade de se compreender a luta das mulheres pela igualdade de direitos. A cultura deste período não permitia as mesmas trabalhar fora do lar, devido os paradigmas socioculturais vigentes, tais como machismo, mentalidade patriarcal, religião, entre outros (GOMES, 2005). Para as mulheres na idade média era o difícil o acesso à educação formal, pois as mesmas não tinham o direito de frequentar as instituições de ensino, pois sequer existiam escolas que aceitassem mulheres como alunas. No início dos séculos XVI e XVII nas uniões legítimas, o papel dos sexos estava bem definido por costumes e tradições apoiados nas leis. O poder de decisão formal pertencia ao marido, como protetor e provedor da mulher e dos filhos, cabendo à esposa o governo da casa e a assistência moral à família (SAMARA, 2002).

Por décadas as mulheres eram tidas como objeto de propriedade e usufruto do homem e ainda como um ser responsável pelo cuidado com o lar, única e exclusivamente, que deveria ser dedicado à família. O grande momento da inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu com as I e II Guerras Mundiais. Com os homens nas frentes de batalha, as mulheres e crianças eram as únicas opções de mão de obra disponível. Após o fim das guerras, muitos homens não retornaram, ou mesmo os que retornaram haviam ficado incapazes para assumir seus postos de trabalho. Então, couberam às mulheres, ocuparem os mesmos cargos junto às indústrias (TONANI, 2012).

Desde então, as mulheres vêm conseguindo adentrar no mercado de trabalho e se instruir academicamente, o que está proporcionando uma mudança no paradigma antes existente, o de ocupar cargos ocupados unicamente por homens. Nas últimas décadas, as organizações começaram a passar por um processo de reestruturação e atualização constante para se manterem competitivas e vivas em seus segmentos. Vimos ao longo dos anos grandes transformações ocorrerem no comportamento feminino, diante da sociedade, da família e do mercado. Acompanhamos o surgimento de novos formatos familiares, nos quais a figura do homem provedor e da mulher responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos passou a dar lugar a lares chefiados por mulheres, casais dividindo responsabilidades e com a mulher se tornando participativa economicamente na família (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, a escolha da temática do presente estudo se justifica pela necessidade de identificar e evidenciar as características encontradas em mulheres que estão em cargos de gestão e liderança. Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será

adotada a abordagem bibliográfica e documental aliada ao estudo de caso. Nesse sentido, o questionamento central que sustenta o desenvolvimento desta pesquisa consiste em: mediante as constantes mudanças ocorridas nas organizações, quais as características são próprias das mulheres na liderança de empresas?

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Objetivo geral

Evidenciar a importância da gestão feminina em uma grande empresa no município de Mossoró.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar quais são os perfis apresentados pelas mulheres que exercem cargos de gestão e liderança;
- Evidenciar as competências individuais das mulheres que exercem cargos de gestão e liderança;
- Compreender quais os obstáculos e dificuldades internas e externas são vivenciadas pelas mulheres que exercem cargos de gestão e liderança;
- Comparar os perfis das gestoras em cargos de liderança preconizados na literatura com aqueles apresentados pelas gestoras da Empresa estudada.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

Na visão de Lodi (1999) e de Robbins (2000), a gestão empresarial apresenta diferenças importantes, no que se refere ao sexo masculino ou feminino e aos estilos de liderança deles. Para Lodi (1999) referindo-se a dupla jornada de trabalho das mulheres ele afirma que as gestoras possuem características peculiares nas organizações de aprendizagem. Pois as mulheres ao mesmo tempo em que administram e organizam o ambiente familiar, são capazes de organizar e conduzir tarefas empresariais. Também são flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações. São humildes para aceitar situações de desmotivação por longo período. Apresentam maior estabilidade emocional, possuem maturidade psicológica, onde quase não se percebe as disritmias. São objetivas e persistentes, trabalham com paciência e disposição para começar de baixo. As mulheres prendem com a modéstia, suportam condições impróprias, bem como possuem maturidade para administrar tarefas e serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes instáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo (GONÇALVES, 2012).

Dessa forma, um empreendimento que possua mulheres em seu corpo de funcionários, permite uma maior competência profissional nas organizações, a qual contribui para o avanço, para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho (BOMFIM, 2012).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2013, no Brasil, somente 14% dos cargos de gestão/direção eram ocupados por mulheres, ou seja, mesmo tendo um número elevado de recém-formadas (63% em relação aos homens recém-formados), a maioria dos cargos superiores nas empresas ainda era ocupada por homens (LOUREIRO; IKEDA, 2013).

Apesar dos homens liderarem, percebe-se que as mulheres aos poucos e ao passar dos anos estão conseguindo alcançar lugares nunca pensados, uma vez que as mesmas eram tidas como figuras exclusivas para o cuidado do lar e da família. Essa mudança de paradigma está sendo ocasionada, principalmente, devido às competências organizacionais que esse gênero possui, em especial a forma de lidar com as mais diversas dificuldades de maneira mais dinâmica (SANDBERG (2013).

Atualmente, as mulheres vêm sendo inseridas de maneira significativa no mercado de trabalho, devido às oportunidades que estão surgindo. No entanto, ainda existem dificuldades internas e externas, as quais as mesmas precisam superar. Segundo Gomes (2005,), as mulheres representam hoje cerca de 40% da população economicamente ativa no Brasil. Assim, percebe-se que as mulheres estão conseguindo mudar sua situação e posição no que tange ao mercado de trabalho. Desta forma, o “saber fazer” dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o “saber” e o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade. Nesse sentido, é necessário que se promova uma discussão quanto às competências profissionais – tanto masculinas, quanto femininas, pois, além da formação técnica, a preparação dos profissionais focaliza para um novo olhar sobre o trabalho nas organizações (BACKES, 2014).

Vale destacar que a figura feminina não só encontra-se apenas inserida nas organizações, mas também vem assumindo cada vez mais cargos de liderança, uma vez que as mesmas conseguem lidar com algumas situações de maneira mais satisfatória que os homens (BOMFIM, 2012).

O conceito de competência surgiu de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland (Fischer, 2016), na busca de uma abordagem mais efetiva para os testes de inteligência que eram realizados nos processos seletivos para as organizações, podendo ser utilizado como referência para a construção e compreensão de instrumentos de gestão de pessoas. Desta forma, a definição de competência é uma construção determinada pela história, pela cultura e pelo desenvolvimento da sociedade.

Prahalad e Hamel (1990,) diferenciam as “competências organizacionais” como sendo aquelas competências necessárias para a função e “competências essenciais” seriam aquelas que obedecem aos seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos clientes; são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados. Para Zarifian (2003), existem três elementos que complementam a definição de competência e que são mais nitidamente notadas nas mulheres, sendo elas:

- a) Tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam;
- b) Inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos, a fim de ser transformados à medida que essas situações aumentam;
- c) Faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades.

A gestão das competências acrescenta nova função para o Departamento de Recursos Humanos: gerenciar as competências nos níveis da organização gerando eficácia global. As mudanças atuais, rápidas e intensas, reforçam a necessidade de uma gestão proativa, que se antecipe às necessidades futuras, prepare a organização para administrá-las pelos colaboradores competentes, que assegurem a competitividade da empresa, e com o passar do tempo verificou-se que estas características são mais predominantes na figura feminina (BOMFIM, 2012).

3.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA AS MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO

As competências individuais podem funcionar, como um dos elementos que ligam os atributos do indivíduo, sendo estas a capacidade, habilidades e atitudes (CHA) à estratégia da organização. Portanto, servem como fonte de valor para as pessoas e para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001; CARBONE et al., 2016).

Ressalta-se assim que a primeira dimensão utilizada na competência individual feminina são os conhecimentos, ou seja, as informações que cada pessoa já possui de acordo com sua vivência. É um tipo de resultado de aprendizagem que envolve evocação de ideias e memória de fatos materiais ou fenômenos (DUARTE et al, 2009). Sendo assim, o conhecimento faz parte do domínio cognitivo da aprendizagem (que comporta ainda os domínios afetivo e psicomotor). E é principalmente neste ponto que as mulheres se destacam, uma vez que apresentam uma capacidade maior de demonstrar seu lado afetivo, o que as tornam líderes respeitadas e eficientes.

Outra característica tida em homens e mulheres, mas com maior enfoque nas mulheres são as habilidades, as quais referem-se à aplicabilidade prática dos conhecimentos, ou seja, é a ação praticada por cada indivíduo. Elas podem ser classificadas em duas: intelectuais e motoras: as intelectuais abrangem os processos mentais de utilização das informações, enquanto as motoras são necessárias à ocorrência de coordenação neuromuscular (DUARTE, 2009).

A terceira dimensão são as atitudes, as quais muitas vezes são influenciadas pelo sentimento, pela afetividade, no que refere ao seu contato com as demais pessoas na empresa. Esta diz respeito aos processos internos de cada indivíduo. As atitudes estão relacionadas aos aspectos de cunho social e afetivo relativos à atividade profissional. Dizem respeito à forma como o sentimento do indivíduo influencia sua conduta frente aos trabalhadores, às tarefas ou

situações. Trata-se, portanto, da dimensão mais difícil de ensinar e mensurar (DUARTE, 2009). Sendo assim, essa terceira dimensão é influenciada pelo “querer fazer”, a “identidade”, a “determinação” e a “afetividade”, sendo esta última a mais difícil de lidar. Dessa forma, percebe-se que a presença feminina vem se concretizando no mercado de trabalho, apesar das dificuldades ainda existentes, em especial o preconceito, principalmente a ideia de que apenas os homens deveriam trabalhar (DUARTE, 2009).

3.3 DIFICULDADE DA INSERÇÃO DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO X OS BENEFÍCIOS DESTA INSERÇÃO PARA AS EMPRESAS

Após a Revolução Industrial, o mercado de trabalho só alavancou com o desenvolvimento das mais diversas indústrias, o que contribuiu para que mundo tivesse um aumento na sua economia e aumento de oferta de emprego. Foi justamente neste período que as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho, pois neste contexto também começou a surgir a necessidade da mulher ajudar financeiramente em seu lar. A inserção da mulher se deu ainda devido às mudanças no ambiente organizacional das empresas, acarretada pela enorme necessidade de mão de obra operária, e esta já não estava mais sendo suprida só com a mão de obra masculina (CHARAN, 2008).

Segundo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas atualmente, os cargos de liderança ocupados por elas não é expressivo, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe. Assim, reitera-se que existem características que ainda não são aceitas pelos empreendimentos, no que tange a aceitabilidade da mulher no mercado de trabalho, tais como: a gravidez, o preconceito, a ideia de inferioridade de gênero. Muitos gestores ainda acreditam que mulheres são menos capazes, mais vulneráveis e tem menor poder de persuasão, principalmente nos cargos de alta gestão. Cabe ressaltar que muitas mulheres chegaram a adotar comportamentos masculinos, como forma de tentar se manter no mercado de trabalho.

No entanto, além desses obstáculos, a mulher ainda tem a jornada dupla, pois depois de um dia de trabalho, a mesma ainda tem a jornada familiar, que para mulheres casadas e com filhos ainda se torna um fator de constante superação, já que existe a dificuldade de conciliar a vida pessoal com a profissional. No entanto, devido a essa necessidade de equilibrar a gestão do seu ambiente profissional com o ambiente familiar, as mulheres

desenvolveram mais uma habilidade, a capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma natural, eficiente e espontânea (CHARAN, 2008).

3.4 ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA, HABILIDADES E SEUS BENEFÍCIOS

As funções de um gestor dentro dos empreendimentos passaram por várias mudanças, pois no início sua função era exercer controle em seus funcionários, sem que houvesse um clima amigável. Porém este modelo sofreu algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa (PASSOS, 2012).

Para ser um líder exemplar é necessário que o mesmo entenda a sua finalidade, e a sua existência para a organização em que está inserido. Entender o seu papel é fundamental para que o líder crie um ambiente de sucesso, para isso é importante ter virtudes e algumas são primordiais, tais como: eficácia (levar o grupo a atingir objetivos e metas definidos pela organização), saber ouvir (ouvir atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação), saber delegar tarefas (não centralizar tudo, saber delegar é praticar a confiança no grupo) e desenvolver o grupo (contribuir para o desenvolvimento de cada indivíduo do seu grupo, formar líderes e sucessores) (FURTADO, 2007).

De acordo com Moraes (2008), o termo liderança feminina, no Brasil, é um conceito recente e pouco estudado na literatura científica, principalmente em livros, sendo mais abordado em artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Cabe ressaltar que o conceito de liderança vem sendo estudado por muitos pesquisadores há muito tempo, e desde então o que se apresentam com relação à liderança, refere-se somente aos líderes masculinos, conforme citado acima.

a) Mais mulheres = melhor resolução de problemas

Os pesquisadores descobriram que a diversidade de pensamento leva a uma melhor resolução de problemas – um ambiente de trabalho com pessoas de gêneros, orientações sexuais, etnias e raças diferentes, gera mais frutos para a empresa. A diversidade de gênero

em seu grupo de liderança significa maior diversidade de pensamento, o que, por sua vez, leva a uma melhor solução de problemas e maiores benefícios empresariais (JACKSON, 1998).

No mesmo estudo, quando os pesquisadores questionaram os líderes, o que ajudaria aumentar a sua eficácia, eles responderam que "minha organização precisa começar a criar mais transparência, mais atenção à promoção de mulheres em papéis de liderança e a uma atmosfera na qual todos tenham a chance de serem líderes". Ao contratar e promover mulheres de diferentes origens em sua empresa, ela fornece uma base excelente de segurança e estabilidade para a empresa (JACKSON, 1998).

b) As mulheres fazem mentores fantásticos

Não há nada como um grande mentor, alguém que possa guiá-lo e fornecer conselhos honestos, em tempo real e práticos. Mentores não julgam seus pensamentos, idéias ou sonhos, eles ajudam você a alcançá-los (SHARPE, 2000).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Fonseca (2002), a compreensão da metodologia de uma pesquisa se baseia no caminho do pensamento e na prática exercida na abordagem da realidade. Sendo assim, este estudo aborda todo o processo de investigação, desde a análise bibliográfica até o tratamento dos dados que foram coletados com as pessoas pesquisadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao abordarmos a execução da pesquisa social, utilizando a metodologia qualitativa, compreendemos a extensão da discussão a respeito do objeto proposto para o estudo, levando em consideração que os estudos qualitativos possibilitam iluminar o dinamismo interno das situações, geralmente inacessível ao observador externo.

Referente aos procedimentos técnicos, esta pesquisa fez uso da pesquisa de campo, do estudo de caso, da pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi realizada durante todo o processo de investigação, porque, ao longo desse período, foi elaborado todo o referencial teórico que deu sustentação aos objetivos da pesquisa.

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesse sentido, o ambiente escolhido para a realização deste estudo foi a filial de uma empresa localizada na cidade de Mossoró/RN, com sede na cidade de São Paulo, que possui como atividade principal o lançamento de empreendimentos imobiliários. Neste sentido, a presente pesquisa tem por objetivo identificar as características que predominam nas mulheres com cargos de gestoras nessa empresa. Para alcançar tal objetivo foi realizada a pesquisa de campo através da aplicação de questionários digitais às mulheres e homens com cargos de liderança na referida empresa.

4.3 NATUREZA E FONTE DOS DADOS

No que tange a natureza e fonte dos dados, os mesmos podem ser considerados como primários, uma vez que haverá a pesquisa de campo, e conseqüentemente o contato indireto com o público a ser pesquisado. E como dados secundários, a utilização de fontes bibliográficas sobre o assunto.

4.4 TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Durante a coleta de dados, diferentes técnicas de pesquisa foram empregadas, sendo elas: a entrevista, o questionário (para mulheres e homens com cargos de liderança na empresa selecionada), a observação e a pesquisa documental.

4.5 MÉTODO DE TRABALHO

Foram analisados o arcabouço teórico, através da pesquisa bibliográfica, e as respostas obtidas com os questionários aplicados. Foram selecionados funcionários da referida empresa, aptos e interessados em colaborar com a presente pesquisa e os questionários foram enviados eletronicamente e suas respostas analisadas quali-quantitativamente.

4.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa “A” foi fundada na década de 70 iniciando suas atividades em construção de loteamentos para funcionamento de Indústrias em Barueri no Estado de São Paulo. Alguns anos depois de seu início, a Empresa “A” já era considerada uma pioneira e inovadora no ramo de construção de loteamentos, resultando no primeiro polo industrial e centro empresarial do município. Em seguida a Empresa “A” percebeu que quem passou a trabalhar ali precisava de moradias mais próximas da região. As pessoas queriam mais qualidade de vida, e assim veio o seu primeiro Condomínio Residencial. O condomínio tornou a cidade um polo econômico, consolidando um conceito de urbanismo sustentável que se espalhou pelo país.

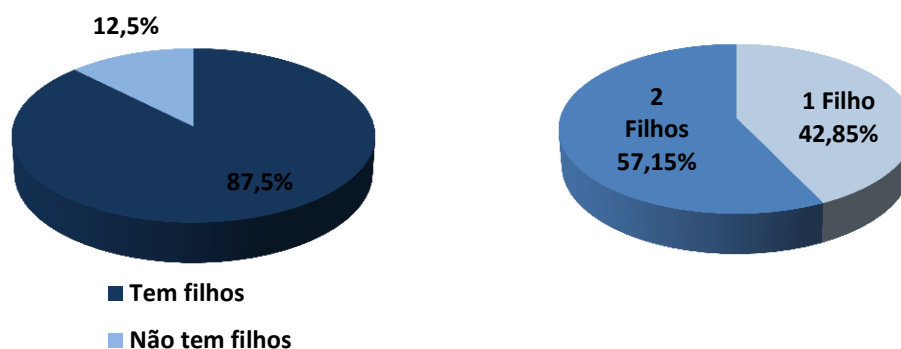
Até o ano de 2016, A Empresa “A” encontrava-se presente em 23 Estados brasileiros, 55 cidades, além do Distrito Federal. Dentre os produtos que oferecem, estão, por exemplo, lotes a partir de 350 m², em média, sempre com um mesmo padrão de qualidade, desenvolvido pela própria equipe da companhia.

Das 55 cidades pertencentes à empresa apenas uma será estudada, sendo esta a filial de Mossoró, visto que o processo de elaboração, execução e finalização dos seus projetos até a sua comercialização, é semelhante em todas as filiais. A empresa investigada deu início às suas atividades no ano de 2008 na cidade de Mossoró. A Empresa “A” conta com dez gestores, sendo um diretor geral (sexo masculino), um gerente comercial (sexo masculino), uma gerente financeira (sexo feminino), uma gerente de comunicação de mídia (sexo feminino), uma gerente de implantação (sexo feminino), uma gerente de planejamento de marketing comercial (sexo feminino), uma gerente administrativa (sexo feminino), uma gerente de operação e vendas (sexo feminino), uma gerente jurídica (sexo feminino), gerente de recursos humanos. Todos os gerentes listados acima foram convidados a participar da presente pesquisa.

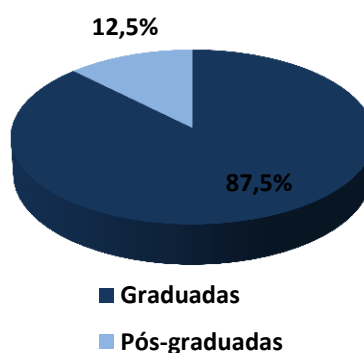
5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dos dez gestores convidados a participar da presente pesquisa por meio do questionário eletrônico, todas as gestoras (oito mulheres) responderam rapidamente e somente um gestor masculino respondeu. No universo amostral feminino, verificou-se que possuíam idade entre 28 e 43 anos, sendo todas casadas.

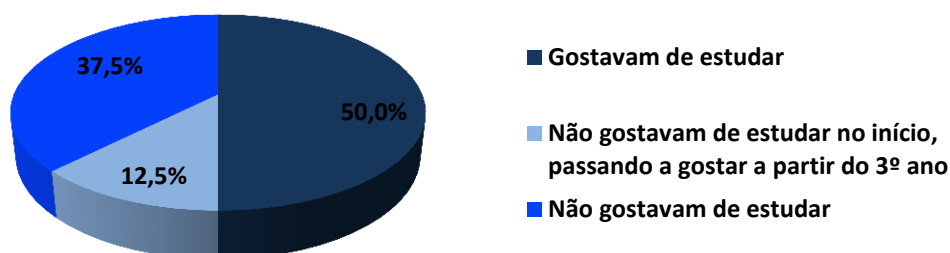
Foi constatado que 87,5% tem filhos, sendo que 57,15% tem 2 filhos e 42,85% tem 1 filho. Conforme mostrado no gráfico abaixo:



Foi constatado que elas possuíam um excelente nível educacional, sendo que 87,5% são graduadas e 12,5% possuem pós-graduação. As gestoras são formadas em cursos como: Administração, Direito, Marketing, Ciências Contábeis, Psicologia e Pós-Graduação Lato-Sensu em Administração Gerencial. Além disso, todas informaram que a escolha da profissão se deu por possuírem afinidade com o curso e/ou profissão. Conforme mostrado no gráfico abaixo:



Com relação aos estudos e escolarização, 50% das respondentes afirmaram terem sido boas alunas e que gostavam de estudar, 12,5% afirmaram que no primeiro ano de faculdade não se dedicavam ao curso, mas mudaram o comportamento e integraram-se a partir do 3º ano e 37,5% afirmaram não gostarem de estudar, e o motivo era o fato do curso ser noturno. E todas afirmaram que tiravam notas de forma geral acima da média. Conforme mostrado no gráfico a seguir:

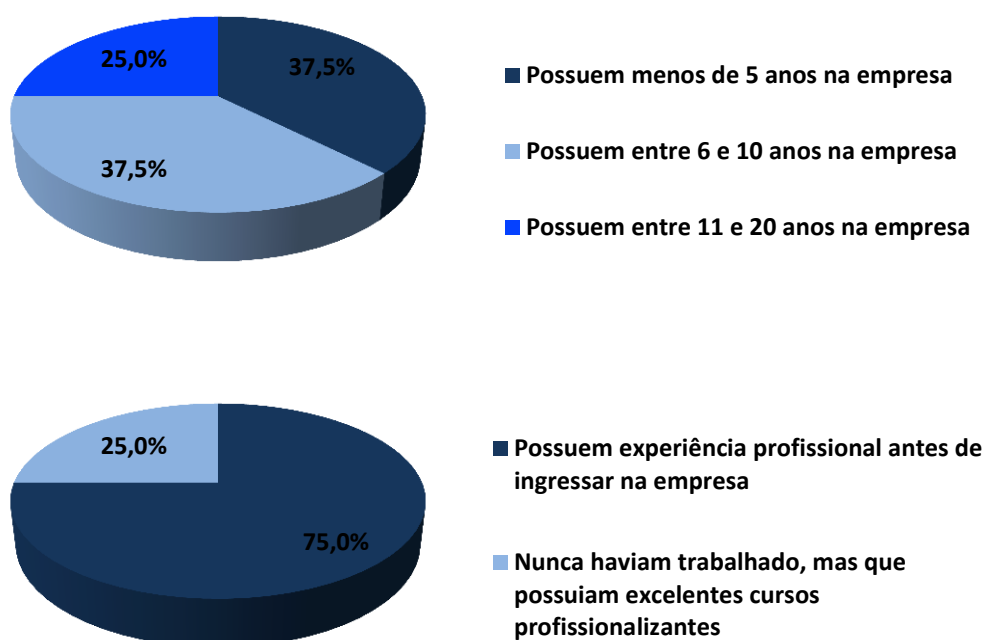


No que se referem à maneira em que elas adquiriram o conhecimento que utilizam no trabalho, as mesmas afirmam que a melhor forma que elas aprenderam e continuam aprendendo é através de metodologias denominadas por elas como: “colocando a teoria em prática no dia a dia”, “colocar em prática a teoria”, “observando e praticando”, “lendo, convivendo e aplicando o conhecimento na prática”, “lendo, praticando e discutindo” “estudando e se reciclando sempre”.

Quando questionadas sobre a existência de alguma referência feminina na família, a qual elas considerem como modelo, 100% das respondentes afirmam possuir, dentre estes modelos elas citaram a mãe: “Minha mãe sempre foi vista, por todos, como uma referência de mãe, mulher, ser humano e profissional”, “Minha mãe que desde muito cedo trabalhou para ter uma vida mais digna”, “Minha mãe uma empreendedora e comerciante por vocação, pois não possui formação acadêmica”, “Minha mãe, ela conseguiu vencer um ciclo de violência doméstica, tornando-se além de mãe, o pai, como também detentora financeira do lar”, “Minha mãe uma líder e matriarca na tomada de decisões da família”. Foram citadas ainda a avó, “Minha avó materna, grande matriarca, uma referência de determinação, dedicação aos estudos, trabalho e família principalmente” e “Minha avó materna é uma inspiração, graduou-se após 45 anos de idade”.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa ficou evidenciado que 37,5% possuem menos de cinco anos na empresa, 37,5% possuem entre seis e dez anos na empresa, e 25%

possuem entre onze e vinte anos na empresa. Evidenciou-se ainda que 75% das respondentes possuíam experiências profissionais antes de ingressar na empresa, e 25% afirmaram que nunca haviam trabalhado, mas que possuíam excelentes cursos profissionalizantes. Conforme mostrado nos gráficos abaixo:



Em relação aos cargos ocupados, há atuação nos diferentes setores, entre eles: setor de recursos humanos, setor financeiro, setor de comunicação e mídia, setor de implantação comercial, setor de planejamento de marketing comercial, setor administrativo, setor de operação e vendas e setor jurídico. Com relação aos cargos, as mesmas responderam que atuam nestes setores e ocupam os mesmos cargos de gerentes desde que foram contratadas inicialmente.

Quando perguntadas sobre as habilidades e competências que contaram a seu favor para chegar ao cargo que se encontram atualmente, todas citaram que houve um processo de indicação e enviaram o curriculum por amigos ou conhecidos que trabalhavam na empresa e que em um segundo momento elas passaram por processo seletivo devido ao alto nível de cursos de aperfeiçoamento, conhecimentos técnicos e teóricos que as mesmas possuíam em seu curriculum. Em seguida afirmaram que para se manterem em seus cargos atuais, elas descreveram que possuem habilidades, citadas por elas da seguinte forma: É cuidadosa em

relação ao risco, tenta evitar erros e surpresas, facilidade para se comunicar e interagir com a equipe, conhecimento técnico do que faz, agilidade em solucionar problemas, liderança, otimista, proativa e equilíbrio emocional.

Quanto à necessidade de possuir ou não disponibilidade de tempo para viagens a trabalho, ficou constatado que faz parte da função atual de todas as entrevistas estarem disponível para viajar para outras filiais da empresa. Inclusive relatam que esse item foi um pré-requisito durante o processo seletivo ao cargo. Metade das respondentes afirmou que não enfrentam problemas com relação a terem que viajar, pois os retornos financeiros proporcionam uma qualidade de vida excelente. Elas afirmaram ainda que foi uma escolha feita em acordo com a família e/ou maridos e que não traz problema algum, por serem viagens bem pontuais.

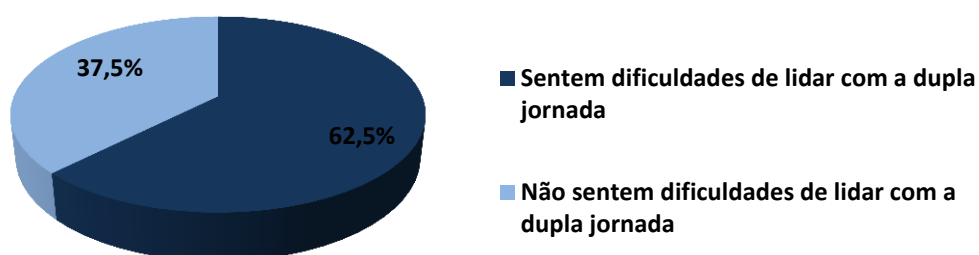
Quando perguntadas com relação à função e cargo que elas exercem atualmente, se existe a necessidade de estar disponível para o trabalho profissional em tempo integral, ou seja, se elas costumam resolver problemas de trabalhos e administrar situações oriundas do mesmo em seus horários de folga e lazer, todas as entrevistadas responderam que sim, que existe esta necessidade, e explicaram com as seguintes respostas: “Sim, não há como separar em virtude da busca inconstante que eu tenho em ser cada dia melhor no que faço”, “Sim, em virtude das inúmeras intercorrências que podem surgir no dia de um lançamento de vendas. Então sempre estarei dando todo suporte”, “Sim, em virtude do apoio que preciso dar na operação, o poder de decisão para finalizar um negócio é minha ferramenta principal”, “Sim, em virtude de que é desta unidade matriz que saem todas as decisões e tratamento da demanda, então se faz necessário um acompanhamento em tempo integral para manter todas as filiais alinhadas”, “Sim, devido à necessidade de acompanhar alguma demanda que se faça necessário”, “Sim, em virtude das particularidades de cada filial e de suas culturas que influenciam no resultado do meu trabalho, diariamente surgem demandas fora do expediente”, “Sim, preciso estar atenta no que está acontecendo em cada região em que estamos presente”, “Sim, mas apenas quando surge à demanda específica”.

Quando questionadas sobre os desafios enfrentados por elas no trabalho, foram citados desafios exclusivamente ligados ao seu trabalho profissional, como: reduzir custos, atingir todas as metas e aumentar receitas, assegurar de todas as formas o negócio da empresa, conquistar o público alvo e administrar pessoas.

No que se refere a treinamentos realizados ou proporcionados a elas, se a empresa incentiva e disponibiliza horário dentro do expediente para que possam realizar cursos de reciclagem e aprimoramento ou se as entrevistadas realizam esses cursos nos seus horários de

folga, ficou evidenciado que em virtude dos cargos, elas possuem flexibilidade em suas carga horária de trabalho, e que elas possuem autonomia para administrarem seus trabalhos e demandas onde se fazem necessários, e que realizam cursos conforme elas mesmas achem necessário e importante, seja no horário de expediente ou não.

Quando questionamos sobre as dificuldades de as entrevistadas lidarem com a dupla jornada de trabalho, profissional e familiar (administração do lar), constatou-se que 62,5% responderam que sim, que sentem dificuldades de lidar com a dupla jornada de trabalho e justificaram da seguinte forma: “Sim, como preciso me dedicar bastante ao trabalho, as obrigações familiares e pessoais ficam um pouco de lado”, “Sim, infelizmente nesse mercado altamente competitivo, precisamos nos dedicar cada vez mais para que possamos nos manter e ainda nos destacarmos. Em contrapartida, abrimos mão de coisas importantíssimas, como a família”, “Sim, o ciclo social em que eu vivo cobra que eu seja bem-sucedida, que eu seja ótima administradora e cuidadora do lar, como também uma mãe perfeita. A mulher para trabalhar não pode deixar de exercer todas as outras funções que a sociedade julga serem restrita as mulheres, executando, portanto, várias jornadas de trabalho sem o devido reconhecimento e ajuda, mas sim vista como obrigatória até mesmo por outras mulheres”. As outras 37,5% responderam que não sentem dificuldades em lidar com a dupla jornada de trabalho e assinalaram da seguinte forma: “Não, mas não acredito ser referência, as responsabilidades no meu lar, são divididas de maneira igualitária, sem que pese para ambos”, “Não, já me acostumei”, “Não, ainda não tenho filhos, por enquanto esta tudo bem, o meu marido exerce uma função de direção também e por isso compreende muito bem as minhas demandas”. Conforme mostrado no gráfico abaixo:



Quando perguntadas se elas enfrentam algum tipo de preconceito no trabalho e fora dele, foi respondido por metade das entrevistadas que sim, e exemplificaram da seguinte

forma: “Sim, como eu trabalho em uma área dominada pelo sexo masculino, torna-se um pouco difícil atuar na chefia, pois muitos funcionários tem a dificuldade de aceitar a coordenação feminina. Ademais, alguns clientes subjugam meus conhecimentos técnicos pela minha condição de ser mulher”, “Sim, o simples fato de estar liderando, já é motivo para o preconceito, imagine uma mulher realizar a função que antes só se via homem realizando. Mas mesmo assim, fui reconhecida pela capacidade de resolver problemas em que os homens que estavam a frente não conseguiram resolver. Por isso que nós mulheres temos que ter mais confiança em nós mesmo e ir em frente sem medo de errar, porque tem muito homem errando e só uma mulher com sua sensibilidade e estudo consegue solucionar alguns problemas”, “Sim, todos os dias no trabalho alguns funcionários têm a dificuldade de aceitar a liderança feminina. Com o público, alguns subjugam meus conhecimentos técnicos pela minha condição de ser mulher”. A outra metade das entrevistadas afirmou que não sofrem preconceitos e se sofrem não perceberam.

Quando questionadas sobre a distinção entre o salário da mulher e do homem (considerando o mesmo cargo e função) e se existia esta distinção na empresa que elas trabalham, todas afirmaram que sim, que na empresa em que trabalham existe esta distinção e no mercado de trabalho de forma geral também. E ainda fizeram a seguinte afirmação: “Sim, apesar dos avanços na luta pela igualdade de gênero, a humanidade não conseguiu extinguir os preceitos patriarcais e machistas perpetradas à sociedade. Tudo isso tem reflexo no mercado de trabalho”.

Quando perguntadas sobre o cargo e salário, se as respondentes se consideravam satisfeitas, todas afirmaram que estão satisfeitas com seus cargos de gestoras e liderança. No entanto, 87,5% responderam que não estão satisfeitas com o salário que recebem, e se expressaram da seguinte forma: “Creio que poderia ser bem mais remunerada”, “É gratificante atuar em uma área a qual a participação feminina é mínima. Já em relação ao salário, sempre há o desejo de se ganhar mais” e 12,5% afirmaram que estão sim satisfeitas com os salários que recebem e citaram a seguinte justificativa: “Acredito receber o merecido pelo trabalho que desenvolvo”. Conforme mostrado no gráfico a seguir:



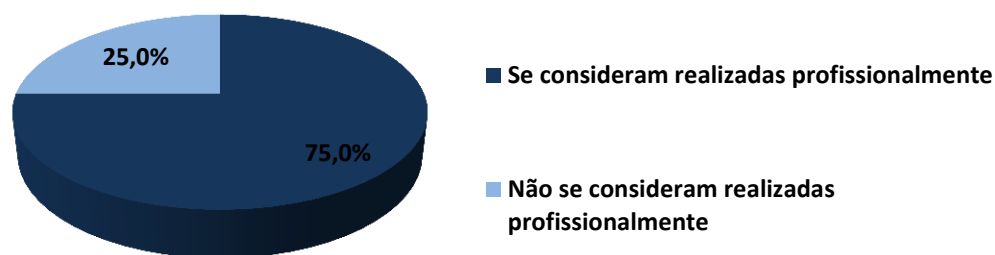
Com relação ao conceito de gestão feminina, foram citadas as seguintes definições: “Honestamente, não vejo de maneira diferente da gestão masculina. Gerir uma empresa, seja ela qual for, vai necessitar sempre de uma busca pelo melhor e de uma visão sensível frente ao todo da empresa, sem perder de vista os detalhes que a compõem. Mas, infelizmente, em nossa cultura (falo isso pela experiência vivenciada em outra cultura), ainda temos um abismo que separa a gestão feminina da masculina, que é a sensibilidade e uma maior educação emocional/relacional que nós mulheres possuímos”, “Não faço distinção de gênero, imagino que existe gestão apenas, indiferente de ser masculina ou feminina. O trabalho precisa ser realizado e o resultado alcançado”, “Acredito que seja atuação da mulher em planejar e gerenciar serviços em sua área”, “Conseguir liderar e desenvolver as pessoas que a cercam, mesmo ainda com o preconceito machista que enfrentamos”, “Uma gestão que esta mais aberta a ouvir e buscar o equilíbrio na solução de problemas”, “Uma gestão que busca enxergar além dos fatos a solução de problemas”, “Entendo como a capacidade de introduzir na gestão, habilidades inerentes à mulher e a sua vivência. Uma profissional multifacetada que gera e atende a expectativa do mercado”.

Quando questionadas sobre a importância da inclusão de mulheres no mercado de trabalho, todas afirmaram que sim, e fizeram as seguintes afirmações: “Considero a inserção importante e significativa da mulher no mercado de trabalho, fator esse que até alguns anos atrás era despercebido pela população em geral, mas com o empoderamento feminino, a mulher vem conquistando seu espaço cada vez mais, disputando cargos concorridíssimos e sendo destaque em vários níveis setoriais da sociedade”, “Acredito ser importante e mais propício para a empresa e para a sociedade como um todo”, “Muito importante, nós mulheres temos capacidade intelectual para trabalhar em qualquer setor empresarial, podendo disputar qualquer cargo e ainda somos mais organizadas, dedicadas e temos mais fluência para resolver situações de problemas”, “A mulher possui uma capacidade melhor de comunicação, com sensibilidade para observar fatores importantes que ajudarão a solucionar problemas, como também a capacidade de executar múltiplas funções. Ela sempre é mais caprichosa,

detalhista e possui as mesmas capacidades do que o homem em suas profissões”, “As mulheres são importantes para o mercado de trabalho, pois são mutáveis, conseguem se adequar a mudanças”, “As mulheres possuem diferenciais competitivos difíceis de serem batidos pelos homens”, “As mulheres nunca desistem de um objetivo, por isso a importância de sua inclusão”, “As mulheres têm demonstrado habilidades e competências para assumir cargos logrados como masculinas”.

No que se refere aos diferenciais femininos para os cargos de gestão em empresas, as respondentes afirmam: “Acredito que nós mulheres possuímos uma sensibilidade maior, o que nos levará a um comportamento estratégico inovador, com um estilo mais cooperativo de liderança e grande destaque em qualidade”, “Capacidade de solucionar diversos problemas ao mesmo tempo, melhor habilidade para dialogar e encontrar soluções amigáveis”, “A mulher possui uma sensibilidade capaz de mudar situações, podendo ser delicada, como também ter pulso forte quando necessário. As mulheres que ocupam esses cargos de gestão são dinâmicas, determinadas e decididas. Não tem medo de desafios e sabem trabalhar em equipe, pois hoje em um ambiente de trabalho, somos uma equipe, cada um possui um papel importante em sua atividade e os resultados irão depender de todos. A mulher já possui essa natureza, em saber dividir funções e administra-las para que o resultado seja positivo”, “As mulheres são mutáveis, conseguem se adequar a mudanças”, “As mulheres tomam decisões equilibradas, e possuem sensibilidade para tratar o próximo”, “As mulheres possuem muita habilidade de avaliar todo o cenário antes de tomar uma decisão”, “A capacidade de executar várias tarefas, a utilização da intuição e sensibilidade em algumas questões, como também a facilidade de manter relações interpessoais, além de se atentar a detalhes”.

E por fim quando as entrevistadas foram questionadas sobre se elas se consideram realizadas profissionalmente, tivemos as seguintes afirmações: 25% afirmaram que não. Elas justificaram da seguinte forma: “Mesmo com todas as conquistas ainda tenho outros projetos para desenvolver”, “Não, o ápice da minha carreira ainda não foi alcançado”, e 75% das respondentes afirmaram que sim e explicaram da seguinte forma: “Consegui chegar além do que sempre sonhei e, hoje, colho doces frutos das sementes plantadas”, “faço o que eu gosto e com essa profissão consigo vislumbrar um futuro brilhante”, “Sou apaixonada por minha profissão”, “Sim, apesar das dificuldades da profissão”. “Sim, tenho liberdade para aperfeiçoar meu trabalho da forma que eu julgar ser melhor”, “Sim, tenho autonomia sobre meu trabalho”. Conforme mostrado no gráfico a seguir:



Sobre o universo masculino na presente pesquisa, que correspondeu a apenas um entrevistado, obteve-se as seguintes respostas. O entrevistado ocupa cargo de gestão na Empresa A, possui 30 anos de idade, é solteiro e não tem filhos. Possui excelente nível educacional, o mesmo é graduado no curso de Direito. O respondente afirmou que a escolha se deu por possuir afinidade com o curso, mas que o cargo que ocupa na empresa A não tem ligação com sua formação acadêmica. O entrevistado respondeu ainda que trabalha na empresa A há seis anos, e que possuía experiência de três anos como prestador de serviços na mesma quando foi contratado para o cargo de gestor, mas que esta experiência era em uma função subordinada ao setor que o mesmo gerencia atualmente. Disse ainda que ao ingressar na empresa A, já foi contratado para o cargo Gerente Comercial, o qual ocupa atualmente.

Quando perguntado se sente dificuldades de lidar e trabalhar com gestoras do sexo feminino, o respondente afirmou que não. Ao que se refere à avaliação do conhecimento que suas colegas, gestoras femininas, possuem no uso do seu trabalho, ele respondeu da seguinte forma: Igual ao de outros gestores, independente do gênero.

Quando questionado sobre a existência de alguma referência de liderança feminina e como ela é vista por ele, o mesmo afirmou da seguinte forma: Sim, minha mãe. Ela é vista como uma mulher simples e batalhadora, que faz de tudo pelo bem dos seus filhos e que preza, acima de tudo, por nossa felicidade.

Quando questionado sobre as habilidades e competências, as quais ele acredita que as mulheres gestoras possuem e são diferentes dos homens, o mesmo respondeu que: Generalizando (existem exceções), mulheres tendem a ser mais “multitarefa” do que homens, conseguindo executar várias atividades ao mesmo tempo.

No que se refere aos desafios que ele acredita que as mulheres enfrentam no trabalho cotidiano na empresa A, ele respondeu que este desafio em sua visão existe sim, e que é a distinção entre o salário da mulher e do homem (considerando o mesmo cargo e função), o mesmo afirmou ainda que: O desafio na empresa A, tange justamente na equiparação salarial, pois, assim como no mercado em geral, as mulheres, mesmo ocupando as mesmas funções,

costumam ganhar menos que os homens. E que a mulher enfrenta o desafio de acabar com a inferioridade com relação ao que é pago a elas.

Quando questionado sobre se o respondente acredita que as mulheres gestoras enfrentam preconceitos internos (no trabalho) e externos (público em geral), o mesmo respondeu que: Nunca percebeu qualquer tipo de discriminação por gênero. Depende muito da empresa e da situação das escolaridades. Em ambientes de maior escolaridade e quando lidando com pessoas de um nível de escolaridade mais alta, os preconceitos tendem a ser menores. Já em tratativas com pessoas de menor escolaridade, a tendência é que sofram mais preconceitos.

Quando perguntado sobre o que o respondente entende por gestão, o mesmo respondeu da seguinte forma: Gestão é a capacidade de gerenciar uma equipe, fornecendo diretrizes e acompanhamento para o atingimento de metas/objetivos da companhia, e no meu ver é pequena a diferença entre masculina e feminina.

Quando questionado sobre se julga importante a inclusão de mulheres no mercado de trabalho, o entrevistado respondeu que: Sim. Trazer um ambiente seguro, diverso e com equidade é importante para colocar as mulheres em patamar de igualdade com os homens, corrigindo aos poucos as imposições históricas de dominação do masculino. E acrescentou ainda que não ver diferencial por gênero.

E por fim quando o entrevistado foi questionado sobre se ele se considera realizado profissionalmente, obteve-se a seguinte afirmação: Sim. Sinto-me realizado por fazer o que gosto, por ter uma equipe onde me vejo feliz e motivado em levantar da cama e trabalhar todos os dias.

5.1 CONCLUSÕES

De maneira geral, apesar de a literatura evidenciar o papel diferencial da mulher na solução de problemas, por a mulher possuir um grande número de habilidades e competências, percebeu-se que a mulher, ainda hoje, é alvo de discriminação.

O estudo investigou as características de gerenciamento da mulher executiva em grandes corporações. Os dados apresentados neste trabalho comprovam que o ambiente empresarial estudado é composto por uma presença feminina significativamente maior que a masculina em cargos gerenciais, o que evidencia que a empresa busca a harmonia associada à mulher, característica essa desenvolvida brilhantemente no ambiente familiar.

A maioria das executivas são mulheres casadas e com filhos e caracterizadas pelo alto nível de escolarização. O que retrata a busca pelo aperfeiçoamento e capacitação técnica vivenciada por elas. Comprovou-se ainda ser um desafio para elas, lidarem com a dupla jornada de trabalho.

Percebe-se que as entrevistadas apresentam características peculiares e possuem estilo feminino de gerenciamento descritos na literatura, mas que também sabem usar um estilo mais rígido quando necessário, característica esta atribuída ao estilo masculino de gerenciamento, desmentindo assim o perfil frágil atribuído a mulher em toda formação de sua história.

Ficou evidenciado que as executivas da empresa A, possuem valores e princípios, como: a honestidade, a ética, o cuidado com o ser humano e o companheirismo. Trabalham com profissionalismo, mas também por amor ao trabalho que realizam e à empresa. Além disso, seus objetivos pessoais estão relacionados diretamente aos objetivos empresariais. Apresentam estilo de liderança mais voltado para seus subordinados do que para as tarefas que eles realizam, possuem postura gerencial e são muito conscientes no que se refere ao poder que seus cargos lhes proporcionam. No entanto no que se refere aos salários recebidos, percebe-se que a desigualdade salarial entre os gêneros é um problema reconhecido de forma geral, e confirmado na empresa A. As executivas estudadas podem ser definidas como mulheres batalhadoras, felizes e realizadas profissionalmente, porém com objetivos, projetos pessoais e profissionais a serem alcançados.

Pode-se concluir que abordar a questão dos gêneros no que se refere a gestão e liderança masculino e feminino é um assunto encantador, por trazer em cada discussão, a

quebra de tabus e paradigmas. O estudo aponta a mulher como um gênero em ascensão no mercado de trabalho. Com capacidade de colocar-se no lugar do outro em determinadas situações, a mulher mostra-se capaz de identificar problemas antecipadamente. Mas não podemos afirmar que a sua presença por si só é suficiente, pois os gêneros masculinos e femininos se completam no ambiente de trabalho.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ter havido limitações na pesquisa devido ao baixo número de gestores na empresa estudada, e a não aceitação de todos os gestores do sexo masculino em participarem da pesquisa. Ainda assim fica evidenciado que o objetivo geral da pesquisa e os específicos foram alcançados.

E ainda é importante destacar que o tema Gestão Feminina tem sido discutido por diferentes abordagens teóricas e em diferentes disciplinas, no entanto esta pesquisa é um pequeno passo para os estudos acerca da gestão feminina. Para isso, faz-se necessário que o assunto continue sendo pesquisado e explorado, não somente bibliograficamente, mas com pesquisas de campo, encontrando as mulheres líderes e em que empresas estão inseridas, e evidenciando qual o motivo da sua inserção.

REFERÊNCIAS

- BACKES, Dirce Stein. **A construção de um espaço dialógico-reflexivo com vistas à humanização do ambiente hospitalar**. 2014. 180f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.
- BOMFIM, Rosa Amorim. **Competência profissional**: uma revisão bibliográfica. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Elsevier - Campus, 2004.
- DUARTE, N. Vigotski. **Aprender a aprender**: Crítica às apropriações neo-liberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. (2. ed.). Campinas, SP: Autores Associados, 2009.
- FISCHER, André Luiz et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas**: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2016. p. 31-50.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FURTADO, Raquel; NETO, A. C. **Uma contribuição para a construção de um modelo de análise de gestão participativa nas empresas**. Rio Grande do Norte: ENANPADS, 2007.
- GOMES, F.; ARAÚJO, R. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração**: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.
- GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.
- JACKSON, R. M. **Destined for equality**: The inevitable rise of women's status. Cambridge, MA : Harvard University Press. 1998.
- KANAN, L.A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista O&S, Salvador,v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257,abr-jun, 2010. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf> Acesso em :21.abr.2018
- LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

PASSOS, T. B. **Gestão comunitária**: estudo de uma nova articulação estado/sociedade civil no parque proletário de Vigário Geral. 2002. 110 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2012.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 3, p. 79-80, may/jun. 1990.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira?** Da colônia à atualidade. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SANDBERG, S.;SCOVELL, N. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SHARPE, R. **As leaders, women rule**: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*, p. 74. Retrieved December 15, 2000, from *Business Week Online*. 2000.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina** - um diferencial de liderança mito ou nova realidade.

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2131.pdf. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão de Pessoas. Acessado em 21/04/2018.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORAS

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS MULHERES QUE TRABALHAM NA EMPRESA A

- 1) Idade: _____
- 2) Estado civil:

☐ Solteira
☐ Casada
☐ Divorciada
☐ Viúva
- 3) Tem filhos?

☐ Não
☐ Sim. Quantos? _____
- 4) Nível de escolaridade:

☐ Fundamental Incompleto
☐ Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto
☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto
☐ Ensino Superior Completo
- 5) Se possuir o Ensino Superior (Completo ou Incompleto), qual a sua formação acadêmica? E qual o motivo da escolha deste curso?
- 6) Durante o seu período de escolarização, você sentia facilidade em aprender o que era ministrado e obtinha boas notas?
- 7) De que maneira você adquiriu o conhecimento que utiliza no seu trabalho: através de cursos de capacitação, estudando sozinha (é autodidata) ou na prática do dia a dia?
- 8) Há em sua família alguma referência de liderança feminina? Quem? Como ela é vista por seus familiares?
- 9) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
- 10) Você possuía experiências antes de ingressar neste emprego? Se sim, em quê?
- 11) Com qual cargo ingressou na empresa A? Qual o seu cargo e função atualmente na empresa A?

- 12) Dentre suas habilidades e competências, quais você acredita que contaram a seu favor para chegar ao cargo que se encontra atualmente?
- 13) Devido o seu trabalho, há necessidade de você viajar a trabalho? Caso seja casada, responda se encontra apoio da família para essas atividades extras que seu trabalho exige.
- 14) Na função e cargo que você exerce atualmente, existe a necessidade de se levar trabalho para casa? Como você lida com essas demandas? E sua família, como se sentem quando você trabalha nas horas vagas?
- 15) Quais os desafios que você enfrenta no seu trabalho?
- 16) A empresa a incentiva e disponibiliza horários dentro do seu expediente para você realizar cursos de reciclagem e aprimoramento? Ou você realiza esses cursos nos seus horários de folga?
- 17) Você encontra dificuldades de lidar com a dupla jornada de trabalho, profissional e familiar (administração do lar)?
- 18) Você enfrenta algum tipo de preconceito no trabalho e fora dele? Se sim, quais?
- 19) Você acha que no mercado de trabalho há distinção entre o salário da mulher e do homem (considerando o mesmo cargo e função)? E na empresa que você trabalha?
- 20) Você está satisfeita com seu cargo e salário? Justifique.
- 21) O que você entende por gestão feminina?
- 22) Você considera importante a inclusão de mulheres nas empresas? Por quê?
- 23) Quais os diferenciais femininos para os cargos de gestão em empresas, em sua opinião?
- 24) Você se considera realizada profissionalmente? Explique.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HOMENS QUE TRABALHAM NA EMPRESA A**

1) Idade: _____

2) Estado civil:

() Solteiro

() Casado

() Divorciado

() Viúvo

3) Tem filhos?

() Não

() Sim. Quantos? _____

4) Nível de escolaridade:

() Fundamental Incompleto

() Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

5) Se possuir o Ensino Superior (Completo ou Incompleto), qual a sua formação acadêmica?

6) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

7) Você possuía experiências antes de ingressar neste emprego? Se sim, em quê?

8) Com qual cargo ingressou na empresa A?

9) Qual o seu cargo e função atualmente na empresa A?

10) No seu dia a dia profissional, você sente alguma dificuldade em trabalhar com gestoras femininas? Se sim, se possível, descreva as situações em que isso ocorre.

- 11) Como você avalia o conhecimento profissional que suas colegas de trabalho (gestoras femininas) possuem?
- 12) Há em sua família alguma referência de liderança feminina? Quem? Como ela é vista por você?
- 13) Dentre as habilidades e competências, quais você acredita que as mulheres gestoras possuem e são diferentes dos homens?
- 14) Quais os desafios que você acredita que as mulheres enfrentam no trabalho cotidiano nesta empresa?
- 15) Você acredita que as mulheres gestoras enfrentam preconceitos internos (no trabalho) e externos (público em geral)? Quais?
- 16) Você acha que no mercado de trabalho há distinção entre o salário da mulher e do homem (considerando o mesmo cargo e função)? E na empresa que você trabalha?
- 17) O que você entende por gestão?
- 18) Você considera importante a inclusão de mulheres nas empresas? Por quê?
- 19) Quais os diferenciais masculinos e femininos para os cargos de gestão em empresas, em sua opinião?
- 20) Você se considera realizado profissionalmente? Explique.